



Beratungssituation in einer Postbankfiliale.



Teilnehmer an der Vertriebscoachingausbildung.

# Vertriebscoach werden

**Beispiel Postbank.** Die Kunden und ihre Bedürfnisse sind sehr verschieden. Deshalb bildete die Postbank Mitarbeiter zu Vertriebscoachs aus. Sie sollen ihren Kollegen in den Beratungszentren die Kompetenz vermitteln, Kundenbedürfnisse schnell zu erkennen und darauf angemessen zu reagieren.



**Martina Porschen**, Leiterin Training der Postbank Vertriebsakademie, Bonn.

„Die Kunden wollen heute stärker als früher umworben werden“, sagt Martina Porschen, Leiterin Training der Postbank Vertriebsakademie, Bonn. „Außerdem stellen sie höhere Ansprüche an die Betreuung und Beratung.“ Die hierfür nötige Kompetenz kann den Mitarbeitern nur zum Teil in Seminaren vermittelt werden.

Zu dieser Einsicht kam die Postbank vor zwei, drei Jahren. Hierfür ist der Qualifizierungsbedarf zu groß - auch wegen der erweiterten Produktpalette. Außerdem gelingt es den Postbankmitarbeitern zuweilen nicht, das Gelernte in ihren Arbeitsalltag zu übertragen - vor allem, weil sich im Kundenkontakt vieles als schwieriger als im Seminar erweist.

Porschen nennt ein Beispiel: „Nehmen wir an, ein Mitarbeiter lernt in einem Seminar, wie man ein verkaufsfähigeres Verhalten zeigt. Hochmotiviert kehrt er in die Filiale zurück und fragt am nächsten Morgen alle Kunden, ob sie sich für das Finanzprodukt x interessieren - obwohl diese vielfach in Hektik sind und schnell zur Arbeit möchten. Entsprechend reserviert reagieren sie. Sammelt der Postbankmitarbeiter diese Erfahrung immer wieder, stellt er sein verkaufsfähigeres Verhalten schnell wieder ein. Mit einer Ausnahme: Der Vorgesetzte oder ein erfahrener Kol-

lege ermutigt den Mitarbeiter: Toll, dass Sie das Gespräch mit den Kunden suchen. Vielleicht sollten Sie die Kunden in Zeiten, wenn diese oft in Hektik sind, aber erst fragen, ob sie Zeit haben.“ Diese Sensibilität, wann welches Verhalten angebracht ist, müssen die Mitarbeiter nach Schulungen oft erst erwerben - und hierbei benötigen sie eine Unterstützung.

Vor diesem Hintergrund entschied die Postbank Ende 2008, sozusagen als Pilotprojekt, acht Mitarbeiter des Bereichs Produktmanagement zu Vertriebscoachs ausbilden zu lassen. Also machte sich die Postbank Vertriebsakademie auf die Suche nach einem Partner. Auswahlkriterien waren laut Porschen: Die Ausbildung sollte keine mit Theorie vollgestopfte „Überfliegerausbildung“ sein. Das Lernen sollte vielmehr anhand von Beispielen aus dem Vertriebsalltag erfolgen. Und: In die Ausbildung sollten reale Projektaufträge integriert sein. Auf einen weiteren Punkt achtete Porschen: Am Ende der Ausbildung sollte eine Zertifizierung als „Vertriebscoach“ stehen - um die Verbindlichkeit zu erhöhen.

Nachdem Martina Porschen sich über die im Markt angebotenen Ausbildungen informiert hatte, entschied sie sich für das Institut für Salesmanagement (ifsm), Urbar, als Partner. Mehrere Gespräche mit ifsm-Geschäftsführer Klaus Kissel zur Feinabstimmung folgten. Dann startete im Januar 2009 die firmeninterne Vertriebscoachingausbildung der Postbank.

Sowohl inhaltlich, als auch bezüglich ihres Designs unterschied sich die Ausbildung laut Porschen „nicht wesentlich von manch anderer Coachingausbildung im Markt“. Was sie von ihnen abhob, war die konsequente Ausrichtung

auf den Vertriebsalltag in der Postbank. „Denn es macht einen Unterschied, ob ein Mitarbeiter Maschinen oder Finanzprodukte verkauft. Auch die organisatorischen Rahmenbedingungen sind in der Postbank andere als bei den meisten anderen Unternehmen.“

Wichtig war Porschen auch, dass in der Ausbildung folgender Aspekt intensiv behandelt wurde: Coaching ist primär Hilfe zur Selbsthilfe. Es soll die Mitarbeiter dazu befähigen, eigenständig Lösungen für die Herausforderungen zu entwerfen, vor denen sie stehen. Denn in der Praxis registriert man oft, dass Coachs beim Coachen schnell in die Trainerrolle verfallen. Das heißt, sie sagen, wenn der Coachee, also die gecoachte Person, nicht selbst rasch eine Lösung findet, zum Beispiel vorschnell: Mach's so oder so. Oder sie lösen sogar stellvertretend für ihn die Aufgabe. Der Coachee ist hierfür meist dankbar. Denn der Tipp oder das Vormachen erspart ihm ein anstrengendes Nachdenken oder Sichbemühen. Der Nachteil: Das Coaching ist nicht nachhaltig. Denn es löst beim Mitarbeiter kein Umdenken und somit auch keinen Lernprozess aus. Deshalb steht er, wenn im Arbeitsalltag die Situation von der Coaching-Situation abweicht und ein modifiziertes Verhalten nötig wäre, wieder hilflos da.

Seit knapp drei Monaten haben die acht Postbankmitarbeiter ihre Ausbildung beendet. Und deutlich spürt man laut Martina Porschen: Ihre Coaching-Kompetenz hat sich entwickelt. Entsprechend groß ist die Wahrscheinlichkeit, dass weitere Postbankmitarbeiter die Ausbildung absolvieren.

**Autor:** Bernhard Kuntz